Fusions : Comment fédérer une équipe « mixte » ?

« Nous avons la même culture », « c'est une fusion entre égaux », « la fusion est derrière nous maintenant, « finis les états d'âme, les ex-ceci ou ex-cela » : petites phrases entendues dans les états-majors qui sonnent souvent comme des incantations pour les managers confrontés aux réalités du terrain.

Qu'on parle du comité de direction ou des équipes à tous niveaux, les managers ont pour tâche de fédérer deux « familles » différentes (sinon trois…) au sein d'une même équipe. Dans une période de surcharge de travail, de désorganisation souvent plus longue que prévu, il est essentiel de vite remobiliser les énergies et de recréer la confiance dans l'avenir de cette nouvelle entité. Le paradoxe est que bien souvent les dirigeants n'ont aucune disponibilité pour cela. L'urgence, c'est de résoudre les problèmes techniques : communiquer en dépit de systèmes d'informations différents, s'y retrouver dans la nouvelle organisation, gérer des déménagements, aligner les procédures… avec l'espoir qu'une fois tous ces problèmes réglés la motivation suivra.

Vous avez dit problème technique ?

Or un problème en cache parfois un autre, comme nous pouvons le voir à travers ces quelques exemples :

- Le Directeur des Ressources Humaines (issu de l'entreprise *Carré)* envoie un mail à différents managers pour les inviter avec leurs équipes à une réunion. La collaboratrice d'un de ces managers (issue de l'entreprise *Ronde*) envoie directement sa réponse au DRH en l'appelant par son prénom, et sans même mettre en copie son patron. Scandale !
- Pendant la période de mise en place des nouvelles organisations, certaines secrétaires ex-*Bleu* sont très inquiètes de ne pas avoir reçu leur lettre de nomination officielle alors qu'elles ont un poste sur l'organigramme publié, un bureau et un ordinateur. Les secrétaires ex-*Jaune* y sont indifférentes et commencent déjà à prendre en main leur nouveau poste.
- Une bonne façon de lier des relations plus personnelles entre nouveaux membres d'une équipe mixte : les discussions informelles au cours d'un voyage ensemble. Malheureusement à l'aéroport les destins se séparent : les ex-A en business class, les ex-B en éco

Ces 3 exemples traduisent en fait des logiques, des réflexes, des systèmes de valeurs différents. Les problèmes techniques vont se résoudre avec le temps, mais les crispations se déplaceront sur autre chose.

Dans le premier exemple, L'entreprise *Carré* pratique un grand respect des lignes hiérarchiques, et on ne court-circuite surtout pas son chef. L'entreprise *Ronde* par contre privilégie la rapidité de réaction, l'efficacité. On communique très naturellement entre départements, et personne ne s'en offusque.

Dans le second exemple, l'entreprise *Bleu* est assez formaliste : les fonctions et les domaines de responsabilités sont clairement identifiés, et les règles de fonctionnement incontournables. Dans l'entreprise *Jaune* par contre, il y a peu de formalisation, on avance et les systèmes suivent. Les règles sont plutôt des points de repère pour démarrer une discussion sur le cas considéré. Pour chaque entreprise, le sentiment de sécurité s'enracine donc dans des origines différentes : dans les procédures pour les uns, dans le passage à l'action pour les autres. Dans cette même entreprise *Bleu,* un collaborateur anxieux de ne pas connaître la liste des critères sur lesquels il serait évalué, envoya sa requête par e-mail non seulement à son patron direct, mais aux 3 supérieurs de celui-ci !

Dans le troisième exemple enfin l'anecdote, traduit des systèmes de valeur différents. Chez les *A* la reconnaissance se manifeste par le statut et les privilèges qui y sont associés. Chez les *B*, avant tout sensibles à la rentabilité et à l'atteinte des objectifs, la logique économique prime, et la reconnaissance se manifeste plutôt par des bonus en fin d'année.

D'une façon parfois sournoise, peu évidente pour qui n'a pas chaussé les lunettes adéquates, les différences de cultures d'entreprise teintent les interactions dans ces équipes mixtes. Je me souviens de la réflexion d'un dirigeant à qui nous avions présenté un matin le CBF©[1], notre grille de décodage des préférences culturelles: « l'après-midi du même jour nous avions un groupe de travail mixte : tout ce que vous nous aviez dit, nous l'avons vu se jouer devant nos yeux. Nous sommes sortis très frustrés de la réunion, et nous avons mieux compris pourquoi ».

[1] Culture Bridging Fundamentals. Modèle développé par ICM qui permet de comparer des profils culturels d'entreprises sur des dimensions particulièrement critiques pour réussir l'intégration de plusieurs sociétés.

Les symptômes d'un « malaise culturel » dans une équipe

Mettre en place une nouvelle équipe implique d'abord de résoudre une série de problèmes ensemble. C'est sur la manière de s'y prendre que les tensions apparaissent. Avec le risque d'en faire une affaire personnelle plutôt que culturelle.

Prenons l'exemple d'une réunion vue par deux entreprises en cours d'intégration. Dans l'entreprise qui vient de réussir l'OPA, une réunion était habituellement un lieu de débat où les conflits d'opinions s'exprimaient très librement. L'ordre du jour était peu formalisé, et après discussion, une décision était prise et mise en œuvre assez vite. Du côté de l'entreprise acquise, les réunions servaient essentiellement à donner des informations. Les désaccords ne s'exprimaient jamais publiquement : on écoutait, et ensuite on en parlait individuellement en dehors de la réunion. La décision était prise par le dirigeant de l'équipe et annoncée, souvent par écrit, entre les réunions.

Durant un séminaire, un des membres de l'équipe, issu de l'entreprise acquise, décoda le malaise. « Nous, nous avons l'habitude d'écouter, et à la fin seulement, nous donnons notre point de vue. Vous prenez cela pour de l'indifférence. Vous, vous réagissez tout de suite, sans même nous avoir écoutés jusqu'au bout, et en discutant notre point de vue : nous le vivons comme du mépris… »

Autre terrain d'incompréhension : le rapport à l'autorité. Par exemple un responsable marketing avait intégré une nouvelle équipe de direction dont la majorité était issue de l'autre entreprise. Il commença à définir la mission et l'organisation de son département. Durant un an environ, il présenta plusieurs fois à son patron une définition de son poste et de ses objectifs, ainsi qu'un organigramme. Dans une période de surcharge de travail, ce dernier réagit avec quelques commentaires sans valider formellement son document. La situation et les besoins évoluaient très vite, et pour lui, l'important était d'avancer et de répondre aux demandes immédiates du terrain. Dans son cadre culturel, ce responsable marketing ne pouvait passer à l'action tant que sa fonction n'avait pas été validée officiellement. Ses collègues issus de l'autre entreprise et habitués à être jugés avant tout sur les résultats, commencèrent à s'approprier certaines parties du marketing. Devant ce fait accompli, son désarroi fut total.

Quels sont les symptômes de malaise les plus courants ?

D'abord toutes les manifestations du « nous » et « eux ». « Chez nous on faisait comme cela », qui peut prendre des formes plus subtiles comme « notre boss a dit… » (impliquant que « notre » boss n'est pas « le vôtre »). Ce sont aussi les codes partagés ou non (en début de réunion, il y a ceux qui se serrent la main ou non), les complicités ou les références implicites, le « jargon maison ». Nous avons vu des réactions épidermiques sur certains termes : par exemple une entreprise parlait de « collaborateurs » (ce que les autres tournèrent en « collabos »), l'autre entreprise utilisait le terme « d'agent » (qui évoquait trop la fonction publique).

Les frustrations se cristallisent souvent sur des difficultés matérielles : répartition des bureaux, incompatibilité des systèmes d'information, manque de visibilité sur les nouveaux organigrammes. Chacun cherche à se raccrocher à des repères connus et défend son territoire, ses habitudes.

Autre symptôme : les départs non souhaités. Certains ne se reconnaissent plus dans la nouvelle entité, ou n'acceptent pas d'avoir un patron qui vient de l'autre société : « j'ai trouvé inacceptable qu'on fasse partir mon patron, qui n'avait pas démérité, au nom de la parité »… Ce sont aussi des conflits passionnels sur des choix de systèmes (avec des arguments apparemment très rationnels), des gens démotivés ou anxieux de perdre certains avantages. Les systèmes de rémunération suscitent beaucoup de discussions et de rumeurs (« chez eux ils sont payés bien plus que nous », « ils ont plus d'effectifs pour faire la même chose », « ils font carrière bien plus vite… »). Derrière cela ce sont les valeurs des entreprises et les nouvelles règles du jeu qui sont en cause.

Une des plus fréquentes frustrations est exprimée par les collaborateurs de l'entreprise acquise : « ils ne s'intéressent même pas à ce qu'on faisait avant…on a essayé de le leur expliquer, mais au final nos propositions ne sont pas prises en compte, alors à quoi bon ? ».

Ces symptômes deviennent de graves handicaps dans un comité de direction qui n'arrive pas, dans la première année de la fusion, à s'accorder pour définir la stratégie, les chantiers prioritaires, et ses propres principes de fonctionnement. Cette confusion, très perceptible pour le reste de l'organisation, se solde souvent par le départ des « perdants » auxquels leurs ex-collaborateurs s'identifient inévitablement. Les exemples ne manquent pas

et sont de notoriété publique. Au-delà des « chocs d'ego » qui ont prétendu « jouer entre égaux », la dimension culturelle est aussi en jeu.

Les enjeux des managers

Un patron d'équipe a donc fort à faire pour garder son équipe motivée et centrée sur son activité, alors même que ce rôle essentiel n'est souvent ni reconnu ni même identifié. Et cela quelle que soit la situation : prendre en main une équipe totalement issue de l'autre entreprise, souder une équipe regroupant les deux ou trois origines, ou intégrer simplement une ou deux personnes de l' « autre » société.

Le rapprochement de gens d'origines différentes dans une période de confusion et de pertes de repères agit comme un révélateur. Révélateur des personnalités : comment chacun gère-t-il l'incertitude, le stress, avec quelle capacité d'adaptation à des changements forts, avec quelle compétence relationnelle ? Mais aussi révélateur de « codes comportementaux » implicites et d'habitudes de travail qui sont partagés par certains et en excluent d'autres.

Le manager d'équipe doit d'abord gérer sa propre déstabilisation dans un environnement fluctuant, très politique, où le manque d'informations et les rumeurs sont chroniques. L'entreprise vit un changement de taille qui est en soi une révolution : rien que pour cette raison, acquéreur et acquis ne pourront conserver les mêmes pratiques. Les managers aussi sont appelés à changer de dimension personnelle, car on ne dirige pas de la même façon une équipe qui double. C'est un challenge qu'ils affrontent généralement dans la solitude. Echanger avec d'autres, se ressourcer et s'oxygéner devient encore plus nécessaire dans ces périodes qui demandent beaucoup d'énergie.

Le danger est de se « raidir » sur ses certitudes, et de voir trop tard la nécessité de considérer les remises en question venant « d'en face ». Le manager doit manifester très tôt son respect des personnes et du métier qu'elles exercent, afin de les responsabiliser au même titre que lui-même sur la réussite de l'intégration. Toutes les allusions « négatives » au passé de l'une ou l'autre entreprise sont à proscrire : on ne suscite que des réactions défensives. Ses collaborateurs ont besoin de sentir la même considération, quelle que soit leur origine.

Autre risque : s'engluer avec son équipe dans la résolution de problèmes quotidiens. Alors même qu'on n'en a pas le temps, il est essentiel de « se mettre au vert », et de redéfinir un projet commun pour recréer une

dynamique. Visualiser ce à quoi on tend redonne du souffle et permet de mieux accepter les frustrations quotidiennes.

Enfin le manager a besoin de discernement pour identifier les collaborateurs qu'il est souhaitable de retenir ou non. Certains n'adhéreront jamais au nouveau projet, ou resteront nostalgiques : mieux vaut qu'ils partent, pour eux-mêmes et aussi pour ceux qui restent. D'autres par contre, avec un peu d'accompagnement individualisé, passeront le cap des états d'âme pour contribuer positivement à la reconstruction.

Savoir prendre un peu de distance, se faire aider si nécessaire (ne serait-ce que par des réseaux personnels), comprendre ses propres difficultés pour mieux accompagner celles de ses collaborateurs, savoir recréer assez vite un « esprit d'équipe » : ce sont des compétences que les managers apprennent à développer en étant exposés à ces situations de « crises » (au sens de forts changements) que sont les fusions. Il ne faut pas craindre de pointer les différences de pratiques, de les questionner en évitant la logique du gagnant/perdant, et de les renégocier dans une logique d'efficacité au sein de la nouvelle entreprise. C'est grâce à cette multitude de petits « ponts culturels » que le cycle de l'intégration sera raccourci, que le nouvel ensemble sera plus rapidement opérationnel, et qu'une nouvelle culture pourra réellement émerger.

Les pièges du manager « en fusion »

- Se noyer dans l'action et la résolution de problèmes techniques à court terme
- Positiver à outrance : « nous sommes semblables, nous avons le même métier, nous n'avons aucun problème pour travailler ensemble… »
- Se contenter d'un consensus de surface, sans écouter les « signaux faibles »
- Dénigrer les « états d'âmes »
- Se rendre totalement indisponible
- Utiliser l'ironie (dangereuse dans un contexte émotionnellement très sensible)

Quelques clés de réussite

- Consacrer beaucoup de temps à écouter (surtout « ceux d'en face »)
- Avoir une politique de communication intensive, même et surtout en phase non stabilisée

- Dépersonnaliser les conflits. Par ex. en identifiant au sein de son équipe les différences de pratiques et en faisant exprimer les perceptions réciproques
- Définir un nouveau « mode d'emploi » consensuel plutôt qu'imposer ses pratiques
- Mobiliser sur des objectifs à court terme tout en réfléchissant à un projet à moyen et long terme
- Faire des points individuellement et en réunion sur les sujets de satisfaction ou d'insatisfaction (avec le support d'un « baromètre » par exemple)
- Mettre en place des parrainages réciproques : aide mutuelle entre collaborateurs d'origine différente pour décoder les pratiques de l'autre, et adapter son style de communication

Elisabeth de Saint Basile, 2001
Kanyo